



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN  
ORGANIZACIONAL SISTÉMICA PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS**

**José Manuel Méndez Paiz**

Asesorado por: MSc. Inga. Nydia Fernanda Méndez Paiz

Guatemala, octubre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL  
SISTÉMICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**JOSÉ MANUEL MÉNDEZ PAIZ**

ASESORADO POR: MSc. INGA. NYDIA FERNANDA MÉNDEZ PAIZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Edgar Quevec Robles
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta
EXAMINADORA	Inga. Marcia Veliz Vargas
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

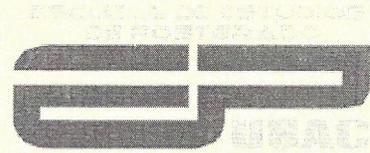
**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL  
SISTÉMICA DEL CLIMA LABORAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA  
EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de estudios de posgrado, con fecha febrero de 2016.

**José Manuel Méndez Paiz**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**  
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226

**AGS-MGIPP-028-2015**

Guatemala, 15 de julio de 2016.

Director  
Juan José Peralta Dardón  
Escuela de **Ingeniería Industrial**  
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **José Manuel Méndez Paiz** carné número **9516940**, quien optó la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

MSc. Inga. Nydia Fernanda Méndez Paiz  
Asesor (a)

Dra. Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola  
Coordinadora de Área  
Gestión y Servicios

MSc. Ing. Nydia Fernanda Méndez Paiz  
Ingeniero Químico  
Colegiado No. 1809

MSc. Ing. Murphy, Olympo Paiz Recinos  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo  
/la



REF.DIR.EMI.170.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SISTÉMICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS**, presentado por el estudiante universitario **José Manuel Méndez Paiz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2017.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala

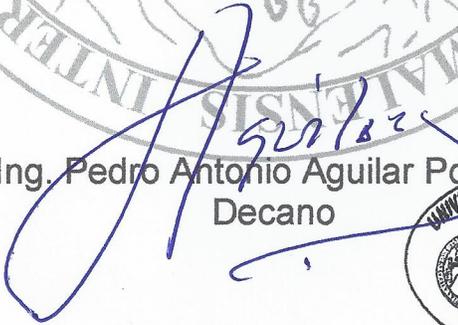


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.500-2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SISTÉMICA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS**, presentado por el estudiante universitario: **José Manuel Méndez Paiz**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, octubre de 2017

/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Porque está presente en todas las actividades de mi vida y porque fue Él quien me acompañó en mi vida estudiantil.
- Mi mamá** Nydia Paiz, porque gracias a su esfuerzo, dedicación y amor, hoy culmino una meta más en mi vida.
- Mi papá** Manuel Méndez, pues fue ese motor de superación personal en mí y me impulsó a estudiar para sobresalir en mi vida personal y laboral.
- Mi familia** Pues conté con ellos en las buenas y en las malas, donde me motivaron a terminar este ciclo importante de mi vida.
- Mi esposa** Tere de Mendez, el motor de mi vida que me impulso a terminar mis estudios universitarios con paciencia y mucho amor.
- Mis Hijos** Por ser la razón más importante en mi vida para seguir luchando.



## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	V
1. ANTECEDENTES	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2.1. Descripción del problema	5
2.2. Formulación del problema	5
2.3. Preguntas auxiliares de investigación	6
2.4. Delimitación	6
2.5. Viabilidad	6
2.6. Consecuencia de la investigación	6
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. OBJETIVOS	11
5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	13
6. MARCO TEÓRICO	15
6.1. Industria de Joyas en Guatemala	15
6.1.1. Comercialización de joyas en Guatemala	15
6.1.2. Antecedentes empresa comercializadora de joyas	16
6.1.3. Proceso de elaboración de joyería	18
6.2. Desarrollo organizacional	22
6.2.1. Desarrollo Organizacional	22

6.2.2.	Clima Organizacional	28
6.3.	Intervención sistémica	38
6.3.1.	Intervención sistémica: características y condiciones	38
6.3.2.	Lógica difusa	40
6.3.3.	Ingeniería de la productividad	41
6.3.4.	Modelo de intervención sistémico	47
7.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	51
8.	MARCO METODOLÓGICO	53
	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	63
	APÉNDICE	67
	ANEXOS	69

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

- 1 Diagrama de flujo del proceso fabricación anillo de compromiso..... 18
2. Sistema difuso..... 41

### TABLAS

- I. Matriz objetivos de la investigación..... 56
- II. Presupuesto..... 59



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca realizar un modelo de intervención sistémico organizacional, que se ajuste a las necesidades de la organización y sea utilizada como una herramienta que permita analizar a sus colaboradores en el clima laboral que presenta la empresa dedicada a la comercialización y fabricación de joyas.

Los colaboradores de la empresa no se encuentran empoderados para realizar su trabajo, se puede observar que muchas veces las ventas importantes como los anillos de compromiso con diamante o argollas de matrimonio con un color específico en el material, quilates o tamaño, en la mayoría de casos son atendidos por los dueños, son ellos los que se encargan de cerrar las negociaciones. La empresa no puede depender de sus dueños todo el tiempo para realizar las actividades de ventas, ya que ellos son los encargados en administrar estratégicamente el negocio, cada vez que ellos dan servicio directo a los clientes, se pierden oportunidades importantes en capitalizar nuevos negocios que permitan un crecimiento sostenible del mismo en el mercado.

Desarrollar un modelo de intervención sistémico organizacional del clima laboral, permitirá encontrar las oportunidades que tienen los colaboradores para mejorar su desempeño en la empresa, analizando los factores claves del clima laboral, que permiten evaluar entre otras cosas su puesto de trabajo, la comunicación, como perciben si cuentan con toda la información importante para realizar sus tareas en la organización, si se sienten apoyados con su formación laboral, también se evaluarán aspectos como la motivación con la cual se

desarrollan, si se sienten reconocidos, las expectativas que tienen en un futuro con la empresa y si sienten que el lugar físico de trabajo es el correcto.

Al desarrollar el presente modelo permitirá identificar en forma puntual las oportunidades de mejora en la empresa respecto al clima laboral, una vez la empresa logre capitalizar dichas oportunidades y convertirlas en una fortaleza, mejorará la productividad para incrementar su rentabilidad, es por ello, la importancia de realizar dicha investigación.

Lo que se espera luego de realizar dicho análisis es proponer acciones puntuales respecto a cómo mejorar las condiciones de los trabajadores en la empresa, basándonos en lo que ellos consideran importante cambiar en su organización.

Se desarrollan los siguientes capítulos en la investigación:

CAPÍTULO I: Se describe el antecedente de la industria de joyas en Guatemala y el trayecto que tiene la empresa que genera el problema de la investigación

CAPÍTULO II: Se investigan los conceptos que apoyarán y sustentarán el enfoque de la investigación, el mismo permitirá establecer el modelo adecuado de intervención sistémica organizacional adecuado a la empresa.

CAPÍTULO III: Se enfocará en la presentación de resultados y su respectiva discusión.

## 1. ANTECEDENTES

CRUZ (2012), realizó una evaluación en su tesis de maestría: “Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (Outsourcing) en Guatemala” sobre el clima organizacional en una empresa de servicios para identificar los factores que afectan en su productividad y calidad en la producción. Fueron identificadas las percepciones de los trabajadores siendo las más relevantes las siguientes:

- Hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, tal es el caso del espacio físico, ruido y la poca ventilación.
- Existe la falta de comunicación en la línea jerárquica entre jefes y subordinados y viceversa.
- El grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que estos reciben, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados.

VARGAS (2010) concluye en su tesis de maestría: “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal”, que los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo en la alcaldía de Santa Rosa, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración, quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción, por lo tanto, el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo.

GARCIA Y ROJAS (2011) expone en su tesis: “propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica” que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el *know how* organizacional; por esta razón, se hace imperativo realizar mediciones de clima laboral al interior de las Empresas, ya que estas permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros, intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

VENUTOLO (2009) expone en su tesis doctoral: “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)” que su investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Dada la amplitud del estudio, se ha decidido aplicar las técnicas estadísticas del muestreo probabilístico a fin de tomar una muestra representativa. De esta manera, mediante la recolección de datos teóricos y empíricos, se pudo arribar a interesantes conclusiones, las mismas que son presentadas a continuación. Al mismo tiempo concluye que resultaría productivo que los directivos del sector servicios se constituyan en verdaderos líderes que inspiren positivamente a los equipos de trabajo y resuelvan con creatividad propia, y atendiendo a la de sus subordinados, las carencias materiales que en algunos casos resultan inevitables, dada la coyuntura del sector en el entorno económico actual. Se recomienda, asimismo, implementar programas de capacitación que permitan

desarrollar habilidades gerenciales en el personal que tiene responsabilidad de manejar gente.

FUENTES (2012) concluye en su tesis: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” que con base a la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

OZUNA (2012) concluye en su tesis: “La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera” que a mayor cultura organizacional mayor productividad. Su investigación muestra que si el colaborador tiene una alta cultura organizacional en una empresa, el mismo generará mayor productividad, mejorando su desempeño. Las características generales de cada colaborador son determinantes en su desempeño, tales como sus edades, estado civil, estudios académicos y género. Un punto importante se marca con la antigüedad que tiene los colaboradores y como la misma influye en la cultura organizacional, ya que mientras más años se tenga en una empresa, más baja tiene su cultura organizacional, lo cual disminuye su productividad, por la pérdida de interés en el trabajo.



## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No existe un empoderamiento de los trabajadores en el momento de asesorar a los clientes sobre la selección de su joya, específicamente cuando el cliente requiere características únicas, como una piedra diamante, quilates del oro, diseño de la pieza o color, repercutiendo directamente en la rentabilidad de la empresa.

### **2.1. Descripción del problema**

La empresa donde se realiza dicha investigación, se dedica a la fabricación y comercialización de joyas, importa producto desde México, Panamá y los Estados Unidos, ofreciendo la mercadería a mayoristas y consumidor final. La fabricación es uno de los procesos en la empresa más importantes debido al segmento de bodas en la cual se enfoca, la misma es generadora de la mayor rentabilidad, sin embargo, se ven oportunidades con el empoderamiento que se le debe de otorgar a los empleados para que no dejen ir negocios, ya que hoy en día buscan el apoyo de los dueños para cerrar las ventas, debido a su falta de conocimiento en el momento de sugerir a los clientes las diversas formas en las que puede adquirir un producto.

### **2.2. Formulación del problema**

¿Qué modelo de intervención organizacional del clima laboral permite incrementar la productividad en una empresa de producción y comercialización de Joyas?

### **2.3. Preguntas auxiliares de investigación**

- ¿Cómo repercute el clima laboral en la productividad de la empresa?
- ¿Cuáles son las dimensiones de productividad más afectadas por el clima laboral?
- ¿Qué proceso organizacional se debe implementar para mejorar el clima laboral de la empresa?

### **2.4. Delimitación**

El estudio del problema se realizará en una empresa dedicada a la fabricación de joyas en la ciudad de Guatemala, durante el período aproximadamente de un año (mayo 2015 a julio 2016).

### **2.5. Viabilidad**

Para llevar a cabo el estudio se cuenta con todas las autorizaciones necesarias de los altos directivos de la empresa que permitirán dicho análisis, al mismo tiempo se cuenta con todos los recursos económicos, físicos y humanos, necesarios para realizar dicha investigación.

La investigación será costeadada por el investigador a cargo.

### **2.6. Consecuencia de la investigación**

El estudio busca determinar cuál es la identificación que tiene las personas con la empresa, proponiendo un modelo de intervención sistémico del clima organizacional, de no llevarse a cabo la empresa seguirá operando con el mismo problema, que sería la falta de empoderamiento en sus colaboradores, los

propietarios deberán seguir involucrándose de forma permanente limitando el crecimiento, que afecta directamente a la rentabilidad.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio se sustenta en la línea de investigación de productividad. Con un mercado tan cambiante, la existencia de la competencia y el exigente nivel de servicio que requiere el mismo, es importante que hoy en día las empresas busquen los medios para tener personal motivado con las competencias necesarias, que les permita desenvolverse de la mejor manera en sus puestos de trabajo, buscando una mayor rentabilidad.

Al analizar la situación de la empresa, se observa la necesidad de proponer un modelo de intervención sistémico en el clima organizacional, donde su importancia radica en el empoderamiento que debe tener uno de los recursos más importantes en la empresa, sus colaboradores.

La motivación para realizar dicha investigación, se basa en la identificación del potencial que tiene la empresa para crecer en el mercado. Uno de los factores más importantes son sus colaboradores, sin los mismos es imposible poder seguir creciendo en el negocio.

Esta investigación es de suma importancia, debido a la mejora que tendrán sus colaboradores respecto a sus condiciones laborales en las cuales se desarrolla, permitirá a los dueños enfocarse en la estrategia del negocio que son importantes, ya que las mismas mejorarán su rentabilidad, los clientes obtendrán un servicio de calidad y sus proveedores mejorarán sus ingresos por tener una mejora en la productividad.



## 4. OBJETIVOS

### **General**

Desarrollar un modelo de intervención organizacional sistémica del clima laboral, para incrementar la productividad en una empresa de producción y comercialización de joyas.

### **Específicos:**

1. Determinar los factores críticos de la falta de identificación del personal con la empresa.
2. Determinar el proceso más adecuado para empoderar al personal y establecer un desarrollo organizacional en el clima laboral.
3. Establecer el proceso para implementar un modelo sistémico organizacional que mejore el clima laboral de la empresa.



## **5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

Determinar cuál es la identificación que tiene las personas con la empresa, proponiendo un modelo de intervención sistémico del clima organizacional, desarrollando a los colaboradores con la finalidad que estén empoderados en su puesto de trabajo.

Se identificará el modelo de intervención necesario para evaluar el clima laboral, se realizará toda la documentación necesaria para establecer la herramienta adecuada a utilizar en la investigación.

Se utilizará la herramienta que proporcionará los resultados donde se identificarán oportunidades en las que la empresa debe enfocarse, con la que se podrá recomendar cuál debe ser el enfoque de las capacitaciones al personal.



## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1. Industria de joyas en Guatemala**

Las empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de joyas, trabajan regularmente con diferentes materiales, entre los principales se pueden describir el oro el cual se promueve en sus diferentes características como los quilates: 10K, 14K y 18K, también su color: dorado, blanco y rosado. Otro de los materiales importantes son la plata y el jade. Las diferentes piedras con los que se complementan los anillos, aretes y dijes, juegan un papel importante en la decoración de cualquier pieza y gusto de los clientes, sus tonalidades en colores claros como los diamantes y circonias, verdes como la esmeralda, topacio y zafiro en colores azul, son factores claves para determinar el precio del producto.

#### **6.1.1. Comercialización de joyas en Guatemala**

Existen varias empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de joyas en Guatemala, entre las más importantes para el año 2016, se pueden mencionar Industrias de la Riva, Joyas Miguel Ángel, FS Richard, Joyería Villeda, Joyería Glime, por tradición uno de los lugares importantes en la comercialización de dicho producto es el Portal del Comercio, ubicado en la zona 1 del centro de la ciudad de Guatemala. El lugar es uno de los sectores más importantes para la comercialización y elaboración de joyas, en el mismo se pueden encontrar todo tipo de productos, que salen de las diferentes necesidades que tienen los clientes.

Las importaciones de joyas en Guatemala juegan un importante papel en su comercialización, entre los países con mayor producto que ingresa al país se puede mencionar a México, que es un país importante en el tema de la plata, Panamá que provee en su mayoría producto fabricado de Italia en oro y plata, por último, se puede mencionar Estados Unidos, que desde los Ángeles California se pueden comprar joyas con excelentes diseños.

El tema de bodas en el país es uno de los segmentos de mercado con los cuales la joyería mantiene una considerable demanda, es por ello que las industrias buscan cierto dinamismo, realizando eventos en hoteles para promover los diferentes diseños, estilos y materiales que el cliente requiera. No existen estudios concretos de mercado respecto a las demandas o participación, pero por la rotación o frecuencia con las que sus clientes compran estos accesorios hacen reflexionar a los expertos, que consideran que aún con las cantidades de producto que se manejan en el país no se cubre al 100 % dicha demanda, esto genera también mucha competencia que permite buscar a los diferentes empresarios nuevas formas de captar la atención de los clientes.

### **6.1.2 Antecedentes empresa comercializadora de joyas**

En 1990, el fundador de la empresa se aventuró en iniciar un proyecto enfocado en la fabricación de joyas, él mismo laboró en Industrias de la Riva, una de las empresas más reconocidas y exitosas de Guatemala.

La empresa de joyas que aporta toda la información para la investigación, inició en un pequeño taller con herramientas artesanales y una producción enfocada en dijes de oro y plata, son accesorios que las personas utilizan para

colocar en sus cadenas, realizando distintas figuras y el mercado se enfocaba en producir iniciales o nombres completos.

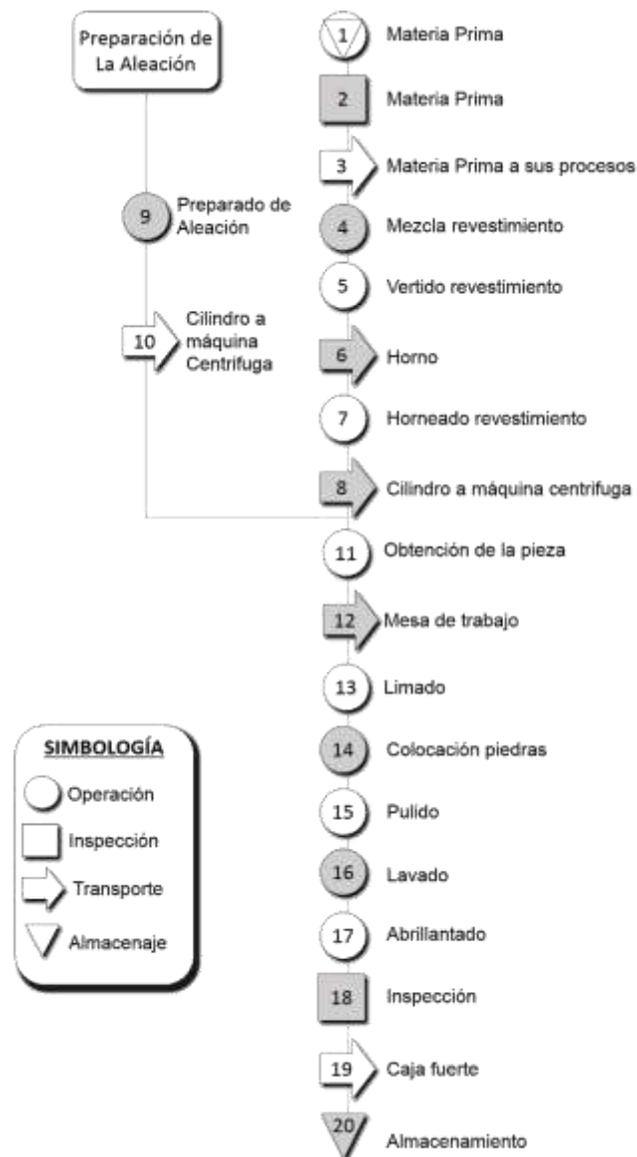
La visión de la empresa era elaborar otro tipo de productos como argollas de matrimonio, anillos de compromiso y anillos de graduación, estos últimos eran muy populares en dicha época, se requería invertir en equipo especial para realizar la producción, aun así en su mayoría siguen siendo fabricación artesanal, la empresa ha ido creciendo y los tiempos ha cambiado el giro del negocio la comercialización de joyas se realiza con producto importado como dijes, cadenas, anillos, pulseras, entre otros. y la fabricación de joyas se ha vuelto un tema personalizado, dedicándose a realizar piezas únicas con los detalles que solicita el cliente.

Las reparaciones de joyas son parte importante del negocio, la empresa ha ganado la confianza para que los clientes dejen sus piezas que consideran de gran valor, por el material con el cual han sido realizadas y el significado que tienen.

Se está incursionando fuertemente en clientes, como cadenas, y realiza un proyecto enfocado en el sector de bodas, donde hace que el cliente viva una experiencia única al momento de adquirir un anillo de compromiso o un juego de argollas para su boda. Cuando el novio elige el tipo de anillo que estará dispuesto a entregar a su novia, se le ofrece vivir la experiencia de fundir la pieza como un símbolo de amor, se le dan algunos consejos sobre la importancia de dicho paso que toman en algún momento la mayoría de las personas y de cómo podrán hacerlo sostenible. Al mismo tiempo se les imprime una foto que recuerda dicho detalle y es entregado junto con el anillo.

### 6.1.3. Proceso de elaboración de joyería

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso  
Fabricación anillo de compromiso



Fuente: elaboración propia.

1. Almacenaje materia prima: Recepción de la materia prima y los materiales indirectos. Descripción de la materia prima, cobre, plata, oro y piedras, las mismas son resguardadas en una caja fuerte. Los materiales indirectos, oxígeno, acetileno, yeso, cera, lija de agua, pulimento, fresas para el barreno, limas).
2. Inspección de materia prima: por medio de ácidos se verifica que la plata y oro sean del número de quilates correcto, con esto se asegura la calidad de la pieza, por otro lado también se revisan la calidad de las piedras.
3. Transporte de materiales: es un traslado manual hacia el proceso que se les requiere.
4. Mezcla revestimiento: en este proceso se toma un recipiente de plástico blando casi como hule, en el mismo se vierte yeso mezclado con agua, la misma debe tener una consistencia que permita la correcta fluidez para el llenado del cilindro y que cubra completamente el molde de cera con la forma del anillo a trabajar.
5. Vertido del revestimiento: en una base de hule se coloca el cilindro y en el medio del mismo el molde de cera, en la parte superior se vierte el yeso cuidadosamente y por último se coloca en un vibrador para que la mezcla quede libre de burbujas, ya que podrían afectar la calidad de la pieza.
6. Transporte al horno: una vez el cilindro con el yeso esté completamente duro, se transporta al horno.

7. Horneado revestimiento: la finalidad de este proceso es provocar que se derrita la cera internamente y mantener el molde caliente, ya que esto permitirá que el material fundido fluya correctamente y llene dicho vacío.
8. Transporte del cilindro a la centrifuga: el cilindro se coloca en la centrifuga, la misma es una maquina cuya finalidad es inyectar el material fundido en el cilindro.
9. Preparado de aleación: se realizan los pesos de los diferentes materiales, para lograr la calidad y los quilates deseados.
10. Transporte aleación: se incorpora la aleación al crisol de la maquina centrifuga, el mismo sirve para fundir la misma.
11. Obtención de la pieza: la aleación se deposita en el crisol que es parte de la maquina centrifuga, se conecta el cilindro que debe de estar caliente. Se funde y una vez se encuentre en su estado líquido, por medio de la fuerza centrífuga el material ingresa al espacio interno que dejó la cera derretida, todo esto para tomar la forma del anillo deseado o pieza deseada.
12. Transporte mesa de trabajo: se traslada a la mesa trabajo.
13. Limado: en este proceso se eliminan los excesos de material y por medios de limas gruesas y finas se da forma a la pieza. El joyero se apoya de un barreno eléctrico específico para su trabajo, con el mismo lija la pieza y lo deja listo para el siguiente proceso.

14. Colocación de piedras: de forma manual el joyero se apoya con pequeños martillos, pinzas y brocas en la colocación de las piedras, buscando que la misma quede lo más segura posible, evitando su caída.
15. Pulido: por medio de una máquina que utiliza felpas pulidoras y un producto en barras llamado pulimento, se pasa la pieza, con el fin de obtener el mayor brillo posible y eliminación de rayones.
16. Lavado: en el proceso se busca eliminar todas las impurezas dejadas por el pulimento, para que el mismo se desprenda, se pone a calentar jabon y con un cepillo de cerdas suaves se elimina toda la suciedad.
17. Abrillantado: ya que el proceso anterior puede opacar ligeramente las piezas, se realiza una mezcla especial con agua destilada y cianuro de sodio, se sumergen la misma y luego se secan con un paño que no raye el producto.
18. Inspección: se revisa que la pieza esté libre de rayones, defectos, que contengan el brillo adecuado y que la piedra se encuentre correctamente colocada.
19. Caja fuerte: una vez inspeccionada se traslada a la caja fuerte.
20. Almacenamiento: las piezas se colocan en sus respectivos exhibidores, con los mismos quedan listas para su venta.

## **6.2. Desarrollo Organizacional**

### **6.2.1 Desarrollo Organizacional**

SÁNCHEZ (2012), el desarrollo organizacional es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos.

SÁNCHEZ (2012), afirma que el desarrollo organizacional (DO) trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la Psicología, Psicología Social, Sociología, Antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración.

Dos metas de los programas de DO son:

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y
- Impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

SÁNCHEZ (2012), afirma que los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO, y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la

organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio.

SÁNCHEZ (2012), afirma que una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

SÁNCHEZ (2012), afirma que una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor en DO y su relación con los clientes. Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Así pues, el papel de los consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores en DO son coaprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Los consultores en DO no proporcionan soluciones a los problemas, sino que sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos. Los consultores en DO enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanentes en las organizaciones.

SÁNCHEZ (2012). El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, a fin de que la organización puede adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

SÁNCHEZ (2012) El objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensibles a los factores humanos, más eficaces y más capaces de aprendizaje organizacional y auto-renovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.

- Orientación a sistemas.

El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto, a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización. Ocupándose de entrelazar estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia

de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí.

- Causalidad.

Una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las Variables causales, Variables intervinientes y Variables de resultados finales. Las primeras son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo.

Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias.

- Supuestos básicos

El DO parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

En relación a los individuos se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los grupos, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último en cuanto a la organización se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse.

SÁNCHEZ (2012) Los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa.

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo,

de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina investigación para la acción. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas.

Además, los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso aprendizaje vivencial. Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de absentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, mejorar las performance, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas de intervención organizacional.

### **6.2.2. Clima organizacional**

De varios enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor interés es el que utiliza como fundamento las percepciones que el colaborador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente organizacional.

A la fecha actual éste fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente organizacional.

El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el colaborador para aumentar o disminuir su productividad o para sentirse identificado con la organización. El clima organizacional es una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la estabilidad de las organizaciones.

El objetivo del clima organizacional es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa los colaboradores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen el motor de la empresa.

ROBBINS (2004) lo define como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

De este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus colaboradores.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **6.2.2.1 Importancia de un clima organizacional favorable**

BRUNET (1999), indica que es de vital importancia para una organización; la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen. Asimismo, las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman, son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Las características psicológicas de los colaboradores como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea. Estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que; el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las empresas condiciona la percepción de los colaboradores, determinando; así la apreciación del recurso humano respecto al clima organizacional.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones a sus colaboradores, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

### **6.2.2.2. Tipos de clima organizacional**

La teoría de Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional estos son:

Clima de tipo autoritario

Sistema I. Autoritario explotador:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritario paternalista

Se determina porque existe confianza entre la dirección y subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; y los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima laboral es desfavorable.

### Sistema III. Participativo consultivo

Se identifica por la confianza que tienen los superiores en los subordinados; por lo cual es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y coexiste la delegación de funciones. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar

### Sistema IV. Participación en grupo

Refleja plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad y responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema; es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

### **6.2.2.3. Características del clima organizacional**

LÓPEZ (2009) agrega que el sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye su definición. Éste no es palpable pero se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiesten; es por ello que el análisis de este fenómeno es de vital importancia.

Según el autor, el clima organizacional demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, la cuales reflejan su importancia y contenido, según se detalla.

- Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; éste puede ser interno o externo.
- Lo que determina el clima organizacional en una empresa es cómo el empleado percibe estos factores, y la aplicación de éstos en su entorno.
- El estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida

en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo

- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

#### **6.2.2.4. Medición del clima organizacional**

(5 formas de realizar la medición) Es necesario que las organizaciones puedan contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de la empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en una empresa, permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente, las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los colaboradores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

### **6.3. Intervención sistémica**

El presente capítulo busca describir las características que conforman una intervención sistémica, por otro lado, se revisarán algunos métodos de sistemas para la solución de problemas, posteriormente, se hará un análisis de esto y el proceso de asesoría con el propósito de mostrar las características de intervención sistémica que cumple cada uno de estos, al analizar el capítulo se propone una definición de intervención sistémica, pertinente a la investigación y las condiciones que deben considerarse para el desarrollo de la investigación.

#### **6.3.1 Intervención sistémica: características y condiciones**

MIDGLEY (2000), sugiere que una adecuada metodología de intervención sistémica debe ser explícita en tres aspectos:

- El primero es una reflexión crítica del agente de cambio sobre los límites del sistema, las consecuencias y los posibles resultados de la toma de decisiones a través de uso de teorías y métodos.

La crítica, intenta identificar los límites del sistema (de manera arbitraria pero no trivial) con el propósito de incluir, excluir y marginar lo pertinente del proceso de intervención. La identificación de los límites, además, está relacionado con los principios y valores del agente de cambio, en cuanto a su moralidad este posee un perfil ético que evalúa los límites y alcances de la intervención, el agente puede ser considerado un individuo o un grupo de interesados que comparten un interés dominante en la intervención, los intereses que pueden presentarse en el grupo le otorgan pluralidad en la elección de las tareas a realizar.

- El segundo aspecto es el juicio. Corresponde a la selección de las teorías y métodos que guiarán la acción. Debido a un pluralismo metodológico y a las diferentes suposiciones teóricas, es importante realizar un juicio, que comprenda todas las teorías y metodologías que actualmente se encuentran en uso; se asume que esto no es posible, sin embargo, se debe intentar abarcar la mayor cantidad con el propósito de intervenir de la manera más apropiada.
- El tercer aspecto es la acción, una adecuada metodología para la intervención sistémica debe considerar que la decisión de tomar acciones debe ser para mejorar el sistema sobre el cual se está trabajando; el autor resalta que: “el significado de acción es determinado en un contexto local y la mejora definida en una temporalidad”

### 6.3.2. Lógica difusa

Para entender la lógica difusa se hace necesario entender y establecer el concepto de lógica.

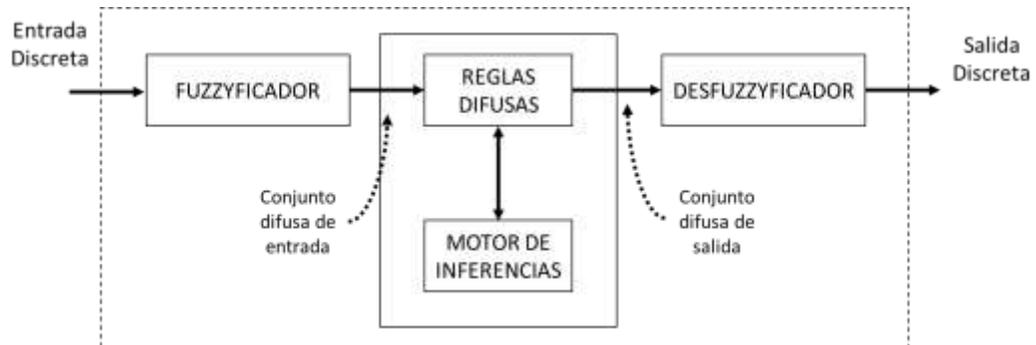
Lógica (del griego logos: palabra, concepto, razonamiento). Blauberg (1975) describe la lógica como la ciencia filosófica que investiga las leyes y formas de pensamiento, los métodos y formas del desarrollo del conocimiento y la construcción del sistema de conocimiento científico.

En el ámbito de la ingeniería, se trabaja generalmente con la llamada lógica booleana donde se trabaja con extremos denominados 0 y 1. Para ello utilizaremos este ejemplo: partiendo de este tipo de lógica sería lo mismo preguntar un salón de clase a los estudiantes quienes están casados o solteros. Es decir, sólo se establecerían dos categorías de tipo cerrado.

PEÑALVA (2000) afirma lo siguiente: resulta contradictoria la clasificación booleana que hacemos de las medidas tomadas sobre los objetos en estudio, al ubicarlas o no, sin ninguna otra opción, dentro de alguna clase, conjunto categoría o concepto.

En este preciso momento cabe hacerse la pregunta, retomando el ejemplo anterior: ¿Qué pasa con los estudiante: solteros, solteros con novia, soleros comprometidos, divorciados, casados separados? Precisamente de esta nueva necesidad de análisis, es que surgen los denominados conjuntos borrosos, ya que el cerebro humano trabaja más comúnmente con imprecisión y vaguedad. Un modelado de tipo difuso pueden entenderse como un sistema en el que la entrada es de tipo discreto que se convierte en una de tipo difusa, se establecen conjunto de reglas para manipular las entradas y posteriormente de vuelve a la defusificación que da como resultado nuevamente una variable de tipo discreto.

Figura 2. Sistema difuso



Fuente: Encarnación (2013)

### 6.3.3. Ingeniería de la productividad

La productividad puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo en que se lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano.

Independientemente del tipo de sistema de producción económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. El concepto básico de productividad es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico, con los recursos consumidos.

Un error muy común consiste en confundir la productividad con la eficiencia. Eficiencia significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible.

Por su parte, productividad está cada vez más vinculada con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor; es más importante hacer mejor las cosas correctas. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizacional son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado.

El principal interés del ingeniero industrial es realizar un análisis cualitativo, conocer cómo deben operar para su buen funcionamiento los diferentes departamentos dentro de la empresa, cómo deben relacionarse para que juntos incrementen la productividad.

Existen dos categorías principales de factores de productividad; externos e internos. Los factores externos son los que quedan fuera de control de la empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control.

Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas técnicas y métodos. El primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. Los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, proporcionar mejor acceso a los recursos naturales, mejorar la infraestructura social, la política de precios, etc. Pero las organizaciones no pueden hacerlo por sí mismas. Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad a largo plazo. A continuación se sugiere el cuadro integrado de los

factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos; duros y blandos, los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y la materia prima, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

#### Factores duros

Producto. El valor de uso del producto se puede perfeccionar mediante la mejora del diseño y de las especificaciones. La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta serán convertidas en un factor importante de la productividad. El factor volumen en particular aporta una mejor noción de las economías de escala por medio del aumento del volumen de producción. Por último, el factor costo/beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo para la obtención de un mismo beneficio.

#### Planta y equipo

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas.
- El aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas.

- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, etc.

### Tecnología

Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc., mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de calidad.

### Material y energía

Como aspectos importantes de la productividad de los materiales podemos mencionar los siguientes:

- Rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Depende la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.
- Uso y control de desechos y sobras.
- Perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal.
- Empleo de materiales de mayor calidad a menor precio.
- Sustitución de las importaciones.

- Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.
- Mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas.
- Promoción de las fuentes de abastecimiento.

## Factores blandos

### Personas

Todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto; dedicación y eficacia. La dedicación es la medida en que cada persona se consagra en su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Es importante estimular y mantener la motivación y se debe tomar en cuenta los factores siguientes:

- Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores.
- Para mejorar la productividad del trabajo se puede utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales; salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social (pensiones y planes de salud, recompensas, planes de incentivos participación o determinación, negociaciones contractuales, actividades con respecto al trabajo, etc.).

## Organización y sistemas

Los principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

## Métodos de trabajo

El mejoramiento de los métodos de trabajo constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen como finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales empleados y la maquinaria utilizada. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial, y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar el método de trabajo.

## Estilos de dirección

A la dirección se le atribuye 75% de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas del personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativo, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, los sistemas de elaboración de presupuestos y las técnicas de control de los costos.

## Factores externos

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales, la situación política social y económica; el clima económico, la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad, teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los trabajadores, las direcciones de las empresas y las autoridades públicas y los diferentes grupos de presión entre las instituciones y la infraestructura organizativa.

Los ajustes estructurales, los cambios económicos, la competitividad industrial, los cambios demográficos y sociales, los recursos naturales, la mano de obra, la tierra, la energía y la materia prima son algunos de los factores que podemos intervenir de una forma indirecta para el cumplimiento del más grande objetivo que se tiene dentro de la empresa; “incrementar la productividad”.

## Productividad

- Hacer más con menos
- Hacer más con lo mismo
- Hacer lo mismo con menos

### **6.3.4. Modelo de intervención sistémico**

En un enfoque sistémico del clima organizacional prever las relaciones y las reacciones de los subsistemas y los diversos actores del sistema es fundamental para predecir posibles consecuencias y efectos a nivel de todo el sistema. Una vez expuestos los elementos comunes de un sistema organizacional, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos, se

hace preciso destacar el carácter sistémico del clima organizacional y enfatizar la importancia de su estudio dentro de la organización, ya que nos brinda información que permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como sistema.

Para su comprensión es necesario tener en cuenta que el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual; estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo. Se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución, y el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de Dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, la participación, el trabajo en equipo, entre otros.

El enfoque de sistemas es una manera de pensar en términos de interconexión, relaciones y contexto. Según este enfoque, las propiedades esenciales de un organismo, de una sociedad o de otros sistemas complejos son propiedades del conjunto, que surgen de las interacciones y las relaciones entre las partes, este análisis de las propiedades de las partes y del todo se debe realizar teniendo en cuenta el contexto.

El contexto es el producto de las diferentes percepciones de los diferentes grupos de actores sociales que comparten diferentes visiones de mundo. Existen,

por lo tanto, "contextos", como realidades socialmente construidas por las decisiones y acciones derivadas de estas diferentes percepciones de la realidad. En este sentido, el contexto es un espacio especial de desarrollo, donde interactúan sociedad, cultura y naturaleza.

La organización es un sistema abierto y dinámico, que refleja las principales características y contradicciones de los sistemas más amplios con los cuales interactúa, se debe conducir bajo un enfoque necesariamente sistémico. Entre sus múltiples funciones, la organización asume el papel fundamental de gestor del cambio y desarrollo. En estas, los trabajadores son percibidos como seres humanos con motivaciones, aspiraciones, que son capaces de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas.

El ambiente o clima organizacional además de formar parte del ambiente social, también lo afecta y se ve afectado por este, ya que interactúa como sistema abierto.

Para entender la relación entre uno y otro es necesario comprender esta relación intrínseca de toda organización, formada por partes que replican la estructura general y ser parte, a su vez, de una mayor y mucha más compleja que ella misma. El ámbito social siempre impacta en el ámbito organizacional.

Las instituciones no son reductos que se mantienen aislados de lo que pasa en el medio externo, constituyen espacios sociales donde las personas respetan reglas, valores, principios éticos, normas de convivencia y se desarrollan al igual que la sociedad. De ahí que los grupos o equipos de trabajos, se vean impactados por el clima laboral del que forman parte, al igual que la organización se ve influenciada regularmente por el ámbito social al que pertenece.

El modelo que regirá dicha investigación, evalúa el sistema en el que se relacionan todos los componentes que forman la empresa, en un enfoque hacia las personas, utilizando una herramienta para evaluar las diferentes variables y entender como el entorno influye directamente en las personas. A través del mismo lograremos concluir diferentes acciones importantes para la mejora en su clima laboral, por medio de un desarrollo organizacional, por lo que podemos concluir que es un modelo de intervención sistémico organizacional enfocado en uno de los recursos más importantes de las empresas, el recurso humano.

## 7. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	I
ÍNDICE DE TABLAS	II
LISTA DE SÍMBOLOS	III
GLOSARIO	IV
RESUMEN	V
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	VI
OBJETIVO	VII
RESUMEN MARCO METODOLÓGICO	VIII
INTRODUCCIÓN	IX

### 1. INDUSTRIA DE JOYAS EN GUATEMALA

- 1.1. Comercialización de joyas en Guatemala
- 1.2. Antecedentes empresa comercializadora de joyas
- 1.3. Proceso de elaboración de joyería

### 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 2.1. Desarrollo Organizacional
- 2.2. Clima Organizacional

### 3. INTERVENCIÓN SISTÉMICA

- 3.1. Intervención sistémica: características y condiciones
- 3.2. Lógica difusa
- 3.3. Ingeniería de la productividad
- 3.4. Modelo de intervención sistémico

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXO

## **8. MARCO METODOLÓGICO**

### Diseño de investigación

Para el diseño de investigación se utilizará el diseño no experimental, ya que no se manipulará deliberadamente las variables. Se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Los colaboradores serán observados en su ambiente natural y en su realidad.

### Tipo de estudio

El estudio será de tipo descriptivo, se conceptualiza que la investigación descriptiva en la que se especifica las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos o variables aspectos componentes del fenómeno a investigar.

Así también será una investigación del tipo descriptivo, porque se tratará de describir y entender la relación existente entre las variables involucradas. Con esto se pretende obtener los indicadores y comportamientos de las variables bajo estudio, a fin de explicarlas y determinar su forma de relacionarse, para garantizar la funcionalidad de las mejoras propuestas.

### Alcance

El presente trabajo se concibe en una investigación explicativa, ya que detalla y describe las características y procesos de la fabricación de joyas e

interacción que tienen los colaboradores con sus clientes, determinar las variables, sus posibles problemas y deducir oportunidades de mejora las cuales se vean reflejadas en la rentabilidad de la empresa. El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo de intervención organizacional y difusa para el clima organizacional, con el fin de obtener un impacto directo en la productividad de la empresa.

La investigación posee un alcance descriptivo que permite realizar un estudio sobre el clima laboral en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de joyas, utilizando herramientas ya comprobadas como soluciones para la resolución de la problemática planteada.

El concepto a enmarcar es hacer más con el menor recurso posible. El resultado se presentará a la gerencia general como una propuesta que permita su evaluación y discusión respecto a temas de inversión, en capacitaciones de personal e infraestructura de los lugares de trabajo.

## Variables e indicadores

### Variables

- Estilo de dirección: cómo los colaboradores perciben el liderazgo que ejercen sus jefes.
- Crecimiento personal: cómo el colaborador percibe su crecimiento personal, influenciado por su trabajo.
- Modelo de gestión: la importancia que tiene el diseño de la estructura organizacional en la empresa, que soporta un buen ambiente laboral.
- Nivel de trabajo: como el trabajador percibe su carga laboral y la presión con la que se maneja el alcance de metas.

- Relaciones interpersonales: cómo el colaborador percibe el ambiente laboral, mediante la interacción que se tiene con el resto de personas
- Comunicación organizacional: Como percibe la utilización de un sistema formal de comunicación.
- Imagen corporativa: mide la percepción del colaborador respecto al posicionamiento que tiene su empresa en el mercado.

### Indicadores

Los indicadores que podrán demostrar los avances obtenidos durante la investigación y que dirán si la propuesta funcionó o no serán:

- Clima interno: el mismo se evaluarán sus relaciones interpersonales.
- Puesto de trabajo: reflejará el empoderamiento que tiene el trabajador en la empresa.
- Comunicación: cómo perciben los trabajadores la información que reciben del resto de personas.
- Formación y motivación: qué número de colaboradores piensan que la empresa si invierte en su formación y motivación.
- Infraestructura física: la cantidad de colaboradores que piensan que si tienen un lugar de trabajo físico aceptable.
- Rentabilidad: el impacto financiero positivo que tiene la empresa, reflejado por el trabajo realizado.

**Tabla I. Matriz objetivos de la investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Indicador</b>
Colaborador perciba que la empresa se preocupara por su crecimiento profesional	Crecimiento Personal	Discreta	Escala 4 Parcialmente de acuerdo
Que el colaborador se sienta respaldado por sus jefes	Estilo de Dirección	Discreta	Escala 5 De acuerdo
Que el colaborador se sienta respaldado por la estructura organizacional de la empresa	Modelo de gestión	Discreta	Escala 5 De acuerdo
Lograr un ambiente laboral aceptable	Relaciones interpersonales	Discreta	Escala 5 De acuerdo
Que el colaborador tenga la carga laboral adecuada	Nivel de trabajo	Discreta	Escala 4 Parcialmente de acuerdo
Lograr una comunicación efectiva en la organización	Comunicación	Discreta	Escala 6 Totalmente de acuerdo
Que el colaborador se sienta orgulloso de pertenecer en una empresa reconocida	Imagen corporativa	Discreta	Escala 5 De acuerdo

Fuente: elaboración propia.

### **Fase I: Revisión documental**

La búsqueda del modelo de intervención organizacional necesaria para evaluar el clima laboral, en esta fase se realizará toda la documentación necesaria para establecer la herramienta adecuada que se utilizará en la investigación.

### **Fase II: Determinar de los factores críticos que no permiten al personal identificarse con la empresa**

Una vez se determine el modelo de intervención organizacional a utilizar, se evaluarán las diferentes variables que integran la herramienta, los resultados de la misma proporcionaran las oportunidades en las cuales la empresa debe enfocarse, realizando un mayor esfuerzo para alinearlos en base a los objetivos.

### **Fase III: Determinar el proceso que mejor se adecue, para que sus colaboradores estén empoderados en la operación**

Luego de haber identificado los factores críticos en el personal, esta fase busca recomendar cuál deberá ser el proceso a seguir para capacitar a los colaboradores, con base a los factores críticos con mayor oportunidad reflejadas en la presente investigación, detallando tiempo que se debe utilizar para capacitar al personal, la mecánica de las mismas y perfil de la persona que se encargará de dicha actividad.

### **Fase IV: Establecer el proceso de implementación para el modelo sistémico organizacional de la empresa**

En esta fase se implementará el modelo de intervención organizacional, evaluando a los colaboradores a través de la herramienta con la cual se recopilará toda la información, para que posteriormente sean analizados todos los datos que refleje dicho estudio, determinando las diferentes acciones que permitirán mejorar las condiciones laborales en la empresa.

## **Recomendaciones**

Planes, estrategias y proyectos.

## **Resultados esperados**

Generar recomendaciones razonables y viables que permitan a la empresa mejorar su productividad, en el área de producción y servicio al cliente.

## **Plan de muestreo**

Se tomará el cien por ciento de los colaboradores en la fabricación de joyas y atención al cliente.

## **Técnicas de análisis de información**

Técnicas de recolección de datos: para recolectar datos se empleará la técnica de encuestas con el tipo de respuesta cerrada (Ver Anexo 1).

Técnicas de interpretación de datos: las técnicas para la interpretación de datos serán gráficos y porcentajes que reflejaran la información.

Técnicas de presentación de datos: para la presentación de datos se utilizarán tablas y gráficos. Las tablas permitirán de forma numérica presentar los resultados obtenidos de la investigación. Los gráficos mostrarán de forma más práctica la relación que existe en cada proceso y los avances alcanzados en cada etapa de la investigación.



## **Factibilidad**

### **Recursos**

Para llevar a cabo la presente investigación es necesario incurrir en la inversión de ciertos recursos, los cuales se muestran a continuación:

#### **Humanos:**

- Estudiante: es la persona encargada de investigar, estructurar, recopilar y analizar la información necesaria para llevar a cabo la investigación.
- Asesor: persona que se encargará de acompañar, sugerir y corregir aspectos que se vayan creyendo considerables a manera que se desarrolle investigación. Se tiene que invertir en el pago correspondiente al servicio de asesoría.
- Revisor: persona designada para la revisión e indicación de los lineamientos de la investigación.

#### **Físicos**

Son todos los recursos tangibles que son fundamentales para realizar la investigación y en los cuales se realizará la mayor inversión.

- Computadora portátil: necesaria para realizar la base de datos, tomar notas, redactar informes, realizar operaciones, diagramas, entre otros.
- Oficina: lugar que la empresa designará para que el investigador pueda realizar análisis, estudios y demás.
- Fotocopias: materiales necesarios para reproducir formatos, exámenes, pruebas, manuales, entre otros.
- Materiales varios de librería: son todos los demás materiales que se crean necesarios para llevar a cabo la investigación.
- Gasolina: combustible necesario para conducirse al lugar de la investigación como a lugares necesarios para recabar información

Tabla II. **Presupuesto**

Material	Cantidad	Precio
Asesor	<b>1</b>	Q2,500.00
Depreciación computadora portátil	<b>1</b>	Q1,000.00
Cuaderno universitario	<b>3</b>	Q60.00
Folders	<b>10</b>	Q20.00
Sobres de papel manila	<b>10</b>	Q20.00
Fotocopias	<b>N/A</b>	Q100.00
Combustible y depreciación de vehículo	<b>N/A</b>	Q3,500.00
<b>Total</b>		<b>Q7,200.00</b>

Fuente: elaboración propia.

El financiamiento de dicho estudio será costado totalmente por el investigador.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBRECHT, Karl y Lawrence J. Bradford. (1998). LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. ¡Conozca y comprenda a sus clientes!. - Diseño del Servicio al cliente. 3R EDITORES LTDA, Colombia.
2. BALLARD, Jim; Finch, Fred; Blanchard, Ken (2005). Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente. Caracas: Grupo Editorial Norma.
3. Beckwith, Harry (2005). Enamore a sus clientes. Caracas: Ediciones Urano
4. Blanchard, Ken (2008). Saber y hacer. Caracas: Grupo Editorial Norma.
5. Chiavenato, I. (2009).Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México.
6. Cruz, M. (2012) Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (Outsourcing) en Guatemala. Tesis de maestría de Administración Industrial y Empresas de servicio, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
7. Estrada G. &. Ricardo A. (2001), “Cultura en las Organizaciones”. Administración y Organizaciones, UAM A.

8. Fuentes, S. (2012) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Tesis de psicología/organizacional. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
9. Garcia, V. & Rojas, M. (2011) Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Tesis de maestría en administración con énfasis en gestión estratégica, Universidad ICESI, Santiago de Cali.
10. Horovitz, J. (2000) LOS SIETE SECRETOS DEL SERVICIO AL CLIENTE. Ed. Prentice Hall.
11. Jimenez, Juan Carlos (2008). El valor de los valores en las organizaciones. Caracas: Cograf Ediciones.
12. Mitchel, Jack (2008). Abrace a sus clientes. Caracas: Norma.
13. Ozuna, N. (2012) La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. Tesis de Maestría en administración, Instituto politécnico nacional, México, D.F.
14. Robbins, S.P. (2004). Comportamiento organizacional, México: Prentice-Hall.
15. Rodriguez A., Jose Luis. (2006, agosto). Seminario La importancia del servicio al Cliente. Guatemarmol.
16. Sánchez, L. (2012) Una intervención organizacional para el diagnóstico y plan de mejora de la operación interna: El caso de la empresa

ADPROCON, S.A. DE C.V. Tesis de maestría en Ingeniería de Sistemas y Planeación, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

17. Sánchez et a. (2006), "Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos", Revista de Antropología Iberoamericana. 1 (3) 380-403 Agosto-diciembre. Universidad de Salamanca. España.
18. Stephen P. (2009). Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. México
19. Vargas, J. (2010) Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Tesis de maestría de administración del desarrollo humano y organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
20. Venutolo. E. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina). Tesis de doctorado de organización de empresas, Universidad politécnica de Valencia, Valencia.



## APÉNDICE 1. Matriz de coherencia

<b>MATRIZ DE COHERENCIA</b>			
<b>PROBLEMA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES METODOLOGIA</b>
<b>BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DEBIDO AL CLIMA LABORAL</b>	¿Cuál es el modelo de intervención organizacional que permita incrementar la productividad en una empresa de joyas?	Desarrollar un modelo de intervención organizacional sistémica del clima laboral para incrementar la productividad en una empresa de producción y comercialización de joyas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Humano</li> <li>• Alcance</li> </ul>
	¿Cómo repercute el clima laboral en la productividad de la empresa?	Identificar los factores críticos de la falta de identificación del personal con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo estudio</li> <li>• Descriptivo</li> </ul>
	¿Cuáles son las dimensiones de productividad más afectadas por el clima laboral?	Determinar el proceso más adecuado para empoderar al personal y establecer un desarrollo organizacional en el clima laboral.	
	¿Qué proceso organizacional se debe implementar para mejorar el clima laboral de la empresa?	Establecer el proceso para implementar un modelo sistémico organizacional que mejore el clima laboral de la empresa.	



## **ANEXOS**

### **Maco teórico**

**¿Qué es la empresa comercializadora de joyas? (ilustrado) General antes y luego específico de la empresa ilustraciones de los procesos.**

### **Diagnostico**

**¿Qué pesa más en la industria, lo que más se mueve? (discusión de resultados diagnostico)**

**¿Qué es productividad y que se explica en la empresa?**

**¿Qué es el modelo de intervención organizacional?**

# Encuesta (Anexo 1)



## Cuestionario Clima Organizacional

### INFORMACIÓN GENERAL

<b>P1. Años que lleva trabajando en el puesto actual</b> <input type="radio"/> Menos de 2 <input type="radio"/> Entre 2 y 9 <input type="radio"/> Entre 10 y 17 <input type="radio"/> Más de 17	<b>P2. Titulación - Formación</b> <input type="radio"/> Estudios primarios <input type="radio"/> Secundaria / FP <input type="radio"/> Diplomado <input type="radio"/> Licenciado	<b>P.3 Estudios complementarios</b> <input type="radio"/> Postgrado <input type="radio"/> Master <input type="radio"/> Doctorado	<b>P.4 Sexo</b> <input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer	<b>P.6 Edad</b> <input type="radio"/> < de 25 <input type="radio"/> 25 - 35 <input type="radio"/> 36-45 <input type="radio"/> 46 - 55 <input type="radio"/> > de 55
<b>P.5 Nombre del departamento en que trabaja</b> <input type="text"/>				
<b>P.7 Situación laboral</b> <input type="radio"/> Contratado laboral fijo <input type="radio"/> Contratado laboral eventual	<b>P. 7.b Tipo de jornada</b> <input type="radio"/> Intensiva <input type="radio"/> Parcial <input type="radio"/> Flexible	<b>P.8 Número de puestos de trabajo ocupados en la organización</b> <input type="radio"/> <2 <input type="radio"/> 2-5 <input type="radio"/> 6-10 <input type="radio"/> >10		

### CLIMA ORGANIZACIONAL

**P9. Conozco las tareas que debo desempeñar en mi puesto de trabajo**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P10. Conozco el funcionamiento de los servicios de los demás departamentos de mi organización**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P11. En líneas generales estoy contento con la organización donde trabajo**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P12. Recibo formación continua relacionada con mi puesto de trabajo**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P13. Se ofrecen oportunidades de promoción**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P14. Los responsables ponen en marcha programas para la mejora de la calidad y formación de los empleados de la organización**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P15. Me siento motivado para realizar mi trabajo**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P16. Mi organización tiene compromiso e implicación con los trabajadores de la misma.**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P17. Conozco la misión, visión y objetivos de mi organización**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P18. La carga de trabajo exigida se adecua a las necesidades del puesto**

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P19.** Recibo información del trabajo realizado y objetivos conseguidos

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P20.** Existe un clima positivo de trabajo en la organización

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P21.** El lugar de trabajo de mi organización es seguro y confortable

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P22.** La flexibilidad en las vacaciones que ofrece la organización

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P23.** Existe comunicación idónea entre los diferentes departamentos de la organización

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P24.** Se fomentan las buenas relaciones entre el personal

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P25.** La accesibilidad y comodidad en mi puesto de trabajo y/o acceso a la utilización de la maquinaria

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P26.** Tengo los recursos materiales adecuados para desarrollar mi trabajo

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P27.** Me evalúan las tareas que desempeño

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P28.** Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se reconoce

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P29.** En general, las condiciones laborales (horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P30.** Entre los objetivos de mi organización, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

**P31.** Las condiciones ambientales (climatización, limpieza, iluminación, ruidos, ventilación, etc) facilitan mi tarea diaria.

Totalmente en desacuerdo - Totalmente de acuerdo

1  2  3  4  5  6  7

Por favor, indica tres sugerencias de mejora en las áreas que consideres prioritarias


Otros comentarios:

--

Fuente: elaboración propia